



RESEARCH  
PROGRAM ON  
Dryland Systems

## Guia prática para a implementação de plataformas de inovação no sector pecuário



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E  
SEGURANÇA ALIMENTAR  
Centro da Promoção da Agricultura (CEPAGRI)



Investing in rural people

International Fund for Agricultural Development

# Guia prática para a implementação de plataformas de inovação no sector pecuário

Versão I

Felisberto Maute, Saskia Hendrickx

International Livestock Research Institute

Janeiro 2015

© 2015 International Livestock Research Institute (ILRI)



Esta publicação está protegida por direitos de autor pelo International Livestock Research Institute (ILRI). Está licenciada para utilização de acordo com Creative Commons Attribution-Noncommercial-Share Alike 3.0 Unported License. Para ler esta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>.

Excepto quando expressamente afirmado o contrário, pode ser copiada, duplicada, reproduzida e distribuída, exposta ou transmitida qualquer parte desta publicação ou excertos da mesma sem necessidade de autorização, assim como a tradução, adaptação ou elaboração de trabalhos derivados, nas seguintes condições:



**REFERÊNCIA.** O trabalho deve referir esta publicação, mas não de forma a sugerir a concordância com o mesmo pelo ILRI ou pelo(s) autor(es).



**NÃO-COMERCIAL.** Este trabalho não pode ser usado com fins comerciais.



**PARTILHA SEMELHANTE.** Se este trabalho for alterado, transformado ou acrescentado, o trabalho resultante deve ser distribuído sob o mesmo regime de licença, ou semelhante.

## AVISO

Para qualquer uso ou distribuição, os termos da licença deste trabalho devem ser tornados claros para terceiros. Qualquer das condições acima mencionadas pode ser levantada se for obtida a permissão do detentor dos direitos de autor. Nada nesta licença revoga ou restringe os direitos morais do(s) autor(es). Nem o direito de comercialização justa nem quaisquer outros direitos são afectados pelo exposto acima. As partes utilizadas não podem induzir um sentido diferente daquele que é dado nesta publicação. O ILRI agradece se lhe for enviada uma cópia de quaisquer materiais nos quais texto, fotografias, etc. desta publicação tenham sido utilizados.

Edição, desenho e layout: ILRI Editorial and Publishing Services, Addis Ababa, Ethiopia.

Fotografia capa: ILRI/Bonaventure Nyotumba

ISBN: 92-9146-392-2

Referências Maute, F. and Hendrickx, S. 2015. *Guia prática para a implementação de plataformas de inovação no sector pecuário*. ILRI Manual 18. Nairobi, Kenya: ILRI.

Este manual é resultado do projecto financiado pelo Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA; IFAD Loan: I-878- MZ; IFAD Grant: I-C-1391-MZ; Trust Loan: E-15- MZ e ASAP Grant: C-ASP-I-MZ) através do Centro da Promoção da Agricultura (CEPAGRI) intitulado "Projecto de Desenvolvimento de Cadeias de Valor nos corredores de Maputo e Limpopo (PROSUL) – Componente Carnes Vermelhas" implementado pelo consórcio formado pela Organização Holandesa de Desenvolvimento (SNV) e Instituto Internacional de Investigação Pecuária (ILRI) em parceria com a Organização local BECU e Filhos Agro-Pecuária e Serviços Lda.

ilri.org  
melhores vidas através de gado  
ILRI é um membro do Consórcio CGIAR

Caixa postal 30709,  
Nairobi 00100, Quênia  
Telefone: + 254 20 422 3000  
Fax: +254 20 422 3001  
Email: [ILRI-Kenya@cgiar.org](mailto:ILRI-Kenya@cgiar.org)

Caixa postal 2100,  
Maputo, Moçambique  
Telefone/fax: +258 21 462 454  
Email: [ILRI-Mozambique@cgiar.org](mailto:ILRI-Mozambique@cgiar.org)

# Conteúdo

|   |    |
|---|----|
| Figuras   | vi |
| Introdução  | I  |
| O que são as plataformas de inovação (PI)?                                  | 2  |
| Historial das Plataformas de Inovação                                       | 2  |
| Porque usar o processo de Inovação?   | 3  |
| Plataformas de Inovação no desenvolvimento da cadeia de valor da pecuária   | 4  |
| Como funciona uma cadeia de valor?  | 4  |
| Acção de ligação nos diferentes níveis através das PI                       | 5  |
| Processo de estabelecimento e funcionamento das plataformas de inovação     | 7  |
| Onde podem ser estabelecidos as PI?   | 7  |
| Fase de pré-estabelecimento   | 8  |
| Fase de estabelecimento das PI  | 8  |
| Fase pós- estabelecimento   | 8  |
| Facilitação das plataformas de inovação                                     | 10 |
| Dinâmicas de poder e representação  | 10 |
| Monitoria e avaliação   | 12 |
| O que é monitorar?  | 12 |
| O que é avaliar?  | 13 |
| Documentação e comunicação  | 14 |
| Lições aprendidas e recomendações   | 15 |
| Desafios comuns identificados por Plataformas e soluções locais encontradas | 15 |
| Desafios  | 15 |
| Soluções  | 15 |

---

|  |    |
|--|----|
| Referências  | 17 |
| Anexo 1: Parâmetros para M&A das plataformas de inovação                 | 18 |
| Anexo 2: Formato do relatório das reuniões das plataformas de inovação   | 20 |
| Anexo 3: Formato para o relatório das reuniões da Plataforma de Inovação | 22 |
| Anexo 4: Lista dos participantes   | 23 |

# Figuras

|   |    |
|---|----|
| Ilustração 1 Exemplo do Zimbabwe como um PI ajudou na cadeia de valor de caprinos                             | 2  |
| Ilustração 2 Ligações entre os diferentes actores da cadeia   | 3  |
| Ilustração 3 Representação duma cadeia de valor (adaptado de Valuelinks)                                      | 5  |
| Ilustração 4 Diferentes níveis de plataformas. Diagrama modificado do Makini et al. 2013                      | 6  |
| Ilustração 5 Mudanças de funções dos vários actores nas diferentes fases (adaptado de Deriveux, et al., 2005) | 9  |
| Ilustração 6. Exemplo de monitoria  | 12 |

# Introdução

O “Projecto de Desenvolvimento de Cadeias de Valor nos corredores de Maputo e Limpopo” (PROSUL) é um projecto do Governo de Moçambique, formulado com apoio do Fundo Internacional para o Desenvolvimento da Agricultura (FIDA). O Centro de Promoção da Agricultura (CEPAGRI) do Ministério da Agricultura é responsável para a coordenação do projecto.

O Objectivo geral do Projecto é o aumento sustentável da renda dos pequenos produtores a partir do incremento dos volumes de produção, produtividade e melhoria da qualidade em 3 cadeias de valor alvo (Horticultura, Mandioca e Carne vermelha), através de intervenções focalizadas no seguinte:

- Melhoria das ligações de mercado;
- Melhoria da eficiência das organizações de produtores e assegurar o incremento das margens a favor dos produtores;
- Adopção de estratégias que contribuam para a resiliência climática e a equidade de género.

## Objectivos da componente carnes vermelhas

- Desenvolvimento de um ambiente favorável para a cadeia de valor;
- Melhoria da produção bovina, caprina e ovina;
- Melhoria das ligações de mercados.

## Cobertura Geográfica

A componente de Carnes Vermelhas terá lugar nos distritos de Magude e Manhiça na província de Maputo; e nos distritos de Chókwe, Chicualacuala, Guijá, Mabalane e Massingir na província de Gaza.

## Duração do Projecto

O projecto será implementado de 2014 até 2019.

## Implementadores

O Consórcio SNV/ILRI (Organização Holandesa de Desenvolvimento / Instituto Internacional de Investigação Pecuária) foi seleccionado pelo CEPAGRI como Líder de Prestação de Serviços (LPS) para a implementação da componente carnes vermelhas do projecto PROSUL. Irão implementar o projecto em estreita colaboração com os Serviços Provinciais de Pecuária (SPP) e os Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAE).

## Plataformas de inovação

Para complementar as várias intervenções previstas no projecto vão ser estabelecidas as plataformas de inovação (PI) em 7 distritos (5 na província de Gaza e 2 na província de Maputo) com o objectivo de melhorar o desempenho das cadeias de valores das carnes vermelhas através da maior participação dos pequenos produtores, tendo em conta os aspectos de género e sobre os factores a volta das mudanças climáticas.



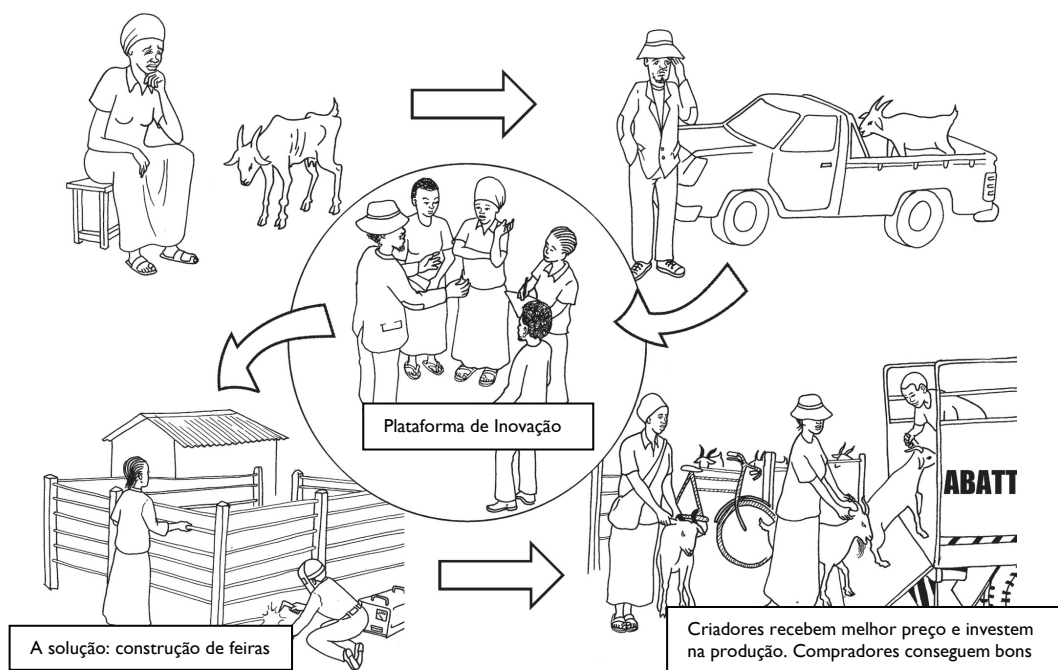
# O que são as plataformas de inovação (PI)?

## Historial das Plataformas de Inovação

A abordagem de inovação surgiu em meados da década de 1980 quando empresas ou economias nacionais para poder enfrentar a competitividade do mercado (World Bank 2010, Makini. et al., 2013). Nos finais de 1980 os sistemas de Inovação passaram a ser usados também pelas agências de desenvolvimento e actualmente estão sendo usados duma forma comum e crescente na investigação agrária e nas iniciativas de desenvolvimento. A partir de 2000, plataformas de inovação tem sido promovidos como um mecanismo para estimular inovação no contexto de cadeias de valor agrícolas (van Rooyen and Homann-Kee Tui, 2009; Nederlof, Wongtschowski, and van der Lee, 2011; Ayele et al., 2012).

As Plataformas de Inovação (PI) são a forma prática de operacionalização dos sistemas de inovação. Estes são fóruns que congregam diferentes actores de determinadas cadeias de valor que se reúnem para identificar soluções de problemas comuns para atingir um objectivo comum. Garantem que os diferentes interesses sejam tomados em conta, e que os vários grupos contribuem na busca de soluções. Entretanto, para que as PI sejam inclusivas a abrangência e representatividade de actores chave devem estar envolvidos: Produtores homens e mulheres, organizações de produtores, parceiros de desenvolvimento, investigadores, serviços de extensão, governo local, provedores de serviços, compradores e o sector privado entre outros.

Ilustração I Exemplo do Zimbabwe como um PI ajudou na cadeia de valor de caprinos.



### Caixa 1: Definição da Plataforma de Inovação

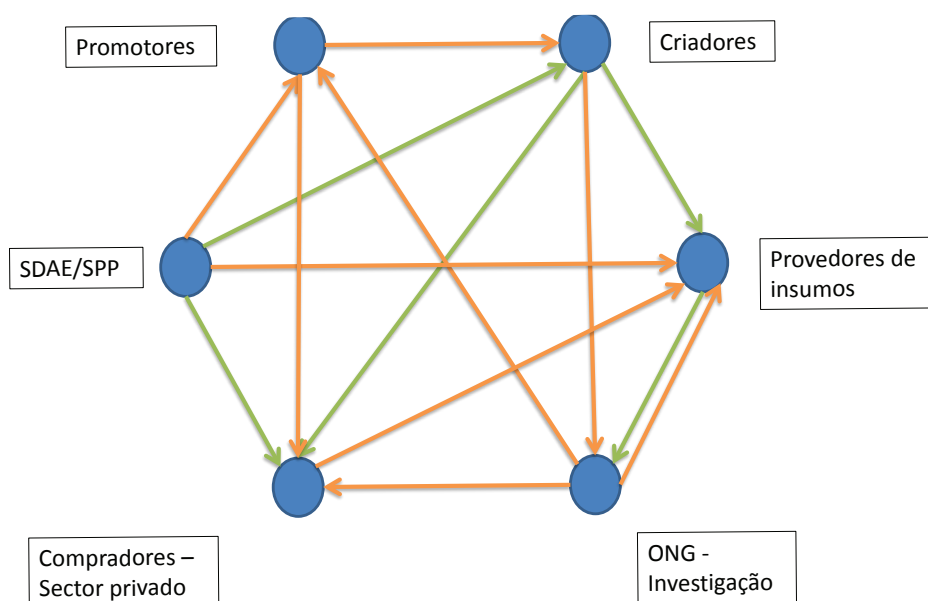
A Plataforma de Inovação é um espaço de aprendizagem e de mudança. É composto por um grupo de indivíduos, geralmente que representam organizações, com diferentes conhecimentos e interesses: Produtores, comerciantes, processadores, sociedade civil, provedores de insumos, investigadores, oficiais do governo, líderes comunitários, etc. Os membros da PI juntam-se para identificarem os problemas e as oportunidades bem como encontrar soluções que lhes permitem atingir os seus objectivos. Podem planificar e implementar actividades como plataforma, ou/e coordenar actividades pelos membros individualmente. As PI podem ter também outras designações tais como, Fórum dos actores do sector pecuário, Plataformas multidisciplinares (multistakeholder Platforms) entre outras.

## Porque usar o processo de Inovação?

Era comum até por volta de 1970 que os cientistas desenvolviam as tecnologias para ser transferidas aos produtores os quais deviam adoptar para melhorar a produção (enfoque linear). Nesta abordagem os cientistas eram os protagonistas no processo enquanto os produtores desempenhavam um papel passivo de simples receptores destas tecnologias (Pali,P.et al., 2013). Entretanto, no terreno os resultados de produção não evoluíam, por isso foram desenvolvidos outros tipos de modelos de interacção mais participativa com carácter inovativo. Alguns exemplos destes modelos são: Farming System Research (Sistema de investigação na machamba), Farm first / Farmer Participatory Research (Produtor em primeiro lugar/ Investigação participativo do produtor), Farmer Field School (Escola na machamba do camponês) entre outros, onde é dado mais ênfase ao conhecimento do produtor e ao seu papel no processo de inovação. Destes vários conceitos de sistemas de inovação, a abordagem que parece ser mais apropriada para projectos enfocados na cadeia de valor é a Plataforma de Inovação (PI).

Uma cadeia de valor é composta por vários actores que interagem directa ou indirectamente a volta de uma determinada mercadoria/produto, desde a sua produção até ao consumidor. O que geralmente acontece nestas interacções ocorrem de uma forma ocasional e desarticulada, causando constrangimentos na cadeia (ex. falta de insumos de produção, falta de informação sobre a qualidade do produto procurado pelo consumidor, falta de crédito, falta de tecnologias melhoradas, etc.) e limitar as possibilidades de inovação. A figura 2 mostra os vários actores numa cadeia de valor. As setas verdes mostram as ligações existentes na maioria dos casos. As setas laranjas mostram ligações que podem ser estabelecidas como parte das plataformas de inovação (Hall A., 2007 and Pali P., et al.,2013). Na caixa 2 descreve-se um exemplo de Plataformas estabelecidas em Moçambique pelo ILRI e do enfoque de cada Plataforma.

Ilustração 2 Ligações entre os diferentes actores da cadeia.



### Caixa 2: Exemplo das Plataformas de Inovação de pecuária estabelecidas em Moçambique

O ILRI estabeleceu cinco PI nas províncias de Gaza, Tete e Inhambane durante a implementação de Projectos de Investigação para o desenvolvimento.

- A primeira experiência das PI da pecuária em Moçambique foi em 2007, no âmbito do Projecto “LILI - Markets: Meios de vida e Pecuária – Melhorando a participação dos pequenos criadores de gado no Mercado” (2007-2010). O ILRI em parceria com a Direcção de Ciências Animais do Instituto de Investigação Agrária de Moçambique (DCA/IIAM) estabeleceu e facilitou o funcionamento de duas plataformas nos distritos de Changara, Província de Tete, e Chicualacuala, Província de Gaza. O enfoque era na abordagem sobre o desenvolvimento de tecnologias lideradas pelo mercado.
- O Projecto “Mobilização da investigação e extensão pecuária para a segurança alimentar e alívio a pobreza” (2009-2012) estabeleceu em 2010 duas plataformas de inovação nos distritos de Magoe, província de Tete e Chibuto, província de Gaza. Estas plataformas tinham como objectivos melhorar a abordagem sobre transferência de tecnologias melhoradas ligadas a suplementação estratégica de ruminantes durante a época seca e ao manejo sanitário e reprodutivo em caprinos. Houve intervenções nos aspectos de comercialização de modo a melhorar o acesso dos produtores do sector familiar ao mercado.
- No âmbito de implementação do Projecto ImGoats (2011-2013), o ILRI em parceria com a CARE estabeleceu em 2011 uma PI em Inhassoro, ligada a transferência de tecnologias melhoradas e acesso ao mercado dos pequenos produtores de caprino, com maior enfoque para a participação da mulher.

## Plataformas de Inovação no desenvolvimento da cadeia de valor da pecuária

Como se mostra na ilustração número 1, as PI podem funcionar como um veículo para promover melhorar o acesso de produtos de pequenos criadores ao mercado. Se os produtores tiverem acesso ao mercado para colocar a sua produção ficarão mais incentivados para produzir em quantidade e qualidade (produtos mais competitivos no mercado) e investir na produção.

No Projecto PROSUL – componente das carnes vermelhas o enfoque será no desenvolvimento das cadeias de valores de caprinos e bovinos orientado para a melhoria de produção e produtividade; através da transferência de tecnologias melhoradas relacionadas ao manejo alimentar, sanitário, reprodutivo e de promoção de currais melhorados para caprinos. Paralelamente a esta intervenção, será também promovida a comercialização pecuária através de melhoria de infra-estruturas de venda de gado (feiras) e de capacitação dos membros da plataforma na gestão destes locais.

## Como funciona uma cadeia de valor?

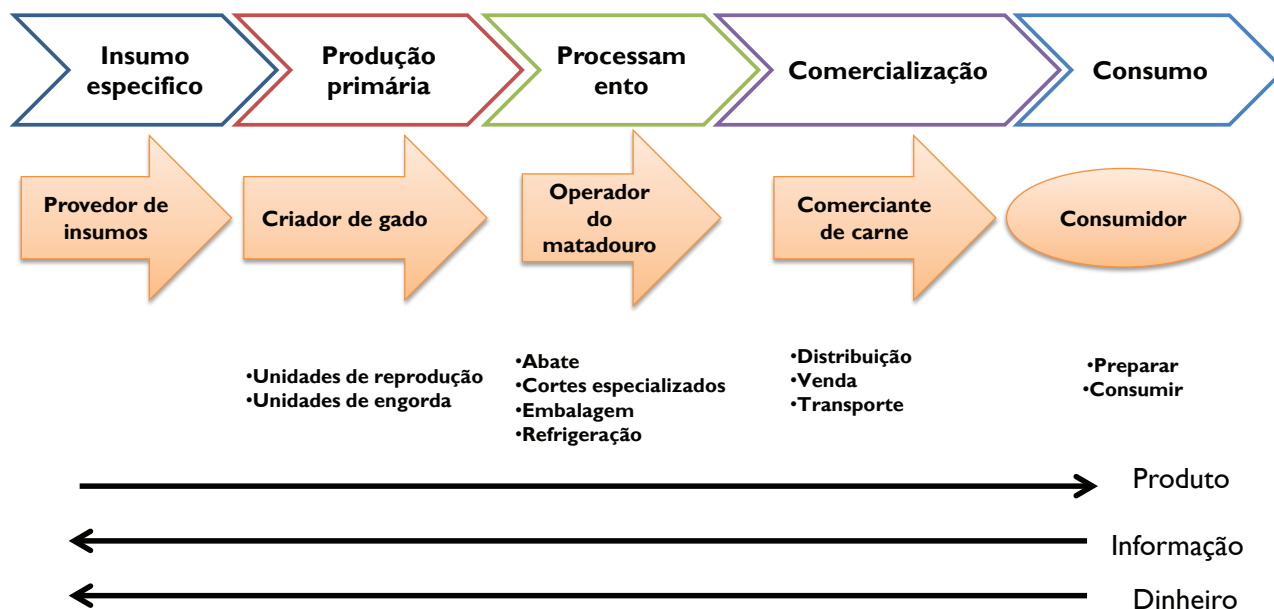
A cadeia de valor envolve os fluxos do produto, dinheiro e de informação entre o produtor e o consumidor, envolvendo vários actores ao longo da cadeia (Value Links, 2009 and Sabine, H. et al., 2013). Isso envolve uma sequência dos processos produtivos (funções) que começa pela provisão de insumos, passando pela produção, processamento, comercialização e consumo (Figura 3). O conjunto de actores que desempenham estas funções é composto por produtor, processador, comerciante, transportador e o consumidor como actor final. Neste processo ocorrem os fluxos do produto, dinheiro e informação em diferentes sentidos (Sabine, H et al., 2013):

- Produto que sai do produtor ao consumidor
- Feedback de informação que sai do consumidor sobre as preferências sobre a quantidade e qualidade do produto.
- O dinheiro que sai do consumidor chega ao produtor através do comerciante.

Para melhorar este fluxo de informação é necessário o estabelecimento de uma PI onde vários actores da cadeia vão partilhar informação sobre os preços, qualidade e quantidade do produto necessário.

Ilustração 3 Representação duma cadeia de valor (adaptado de Valuelinks).

### Sequência básica das funções da cadeia de valor do agro - negócio



## Acção de ligação nos diferentes níveis através das PI

As PI operam tipicamente em áreas limitadas. De um modo geral, nas Plataformas de Inovação podem ocorrer 2 tipos de ligações: Vertical ou horizontal. Na ligação vertical as ligações são entre as plataformas organizadas em diferentes níveis: distrital, regional e nacional (este último nível não será aplicável no Projecto PROSUL-Componente das carnes vermelhas) enquanto na ligação horizontal a interacção será entre as PI do mesmo nível: Plataformas dos 7 distritos.

### PI a nível distrital

No Projecto PROSUL-componente das carnes vermelhas o resultado do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) identificou os actores chave que vão fazer parte das PI a nível do distrito: Criadores, operadores dos matadouros e locais de matança, comerciantes de gado, agregadores de gado, retalhistas (vendedores de carne), governo local (SDAE, Posto administrativo), líderes comunitários e ONG's que operam no distrito. Os participantes das PI podem variar dependendo dos assuntos a tratar mas no âmbito do projecto o grupo inicial a convidar seria este. Por exemplo, na PI de Mukumbura foi convidado também o comandante da polícia porque roubo de gado era um grande constrangimento e era preciso uma forte ligação com a polícia.

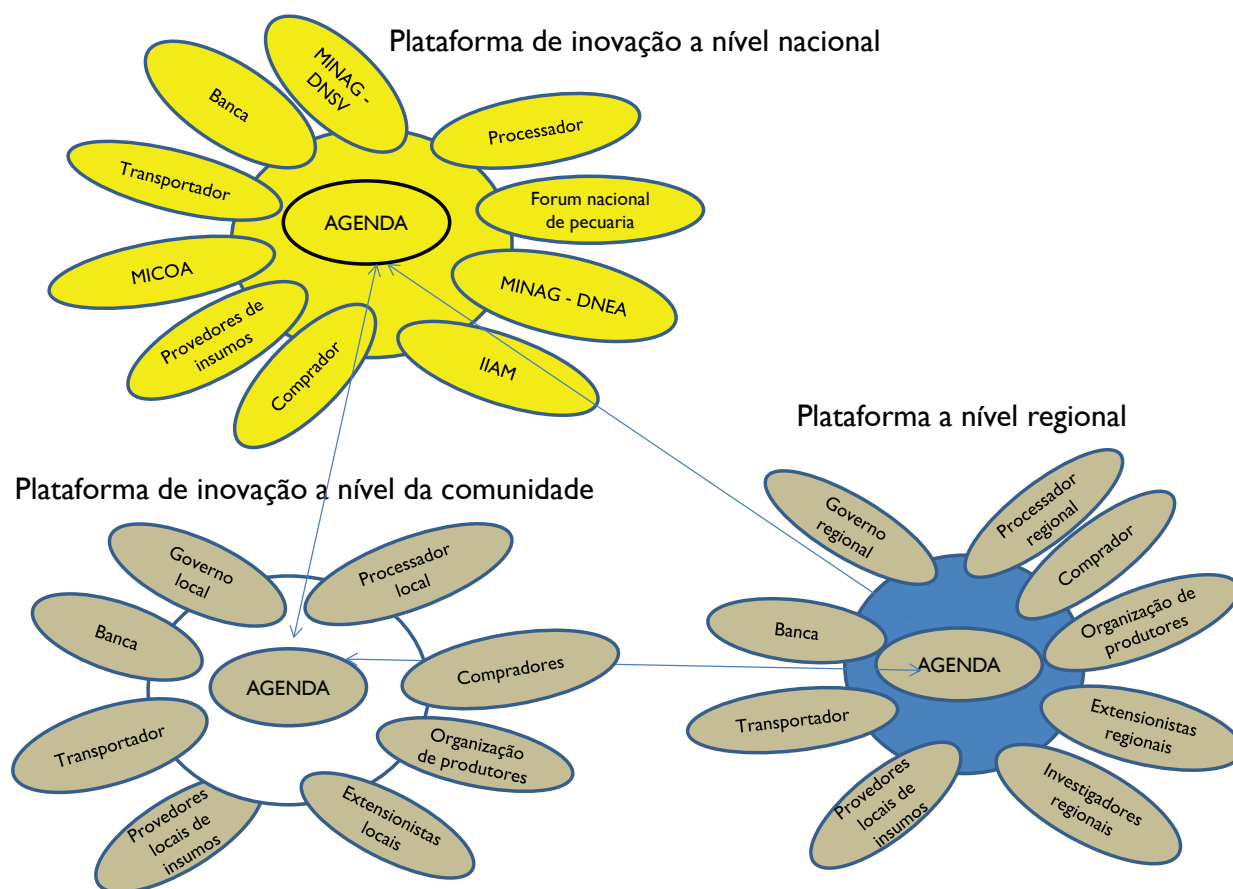
As PI a nível do distrito tratam geralmente assuntos de nível local e habilita as comunidades estarem ligadas directamente com os processos de inovação, o desenvolvimento do plano de empoderamento dos actores locais para influenciar as políticas que vão ajudar a solucionar alguns constrangimentos em cada segmento da cadeia de valor e construir uma visão futura. Uma das actividades também prevista é a troca de experiência entre as plataformas dos diferentes distritos (ligação horizontal). Esta medida visa ajudar a impulsionar as plataformas mais fracas. A ligação vertical será estabelecida entre as PI distritais e as plataformas das cadeias de valor ao nível regional.

## Plataformas ao nível regional

As plataformas das cadeias de valor regionais (Regional Value Chain Platforms) teoricamente não serão PI. Mesmo se este grupo de pessoas também está ligado a cadeia de valor o seu papel será mais de monitorar a implementação das actividades do projecto; aprovação dos Planos de Actividades Anuais e Orçamento do Projecto (PAAO); influenciar as políticas de desenvolvimento agrícola e quando for necessário assistir na resolução de algum constrangimento que tenha surgido ao nível distrital mas que não pode ser resolvido a esse nível.

Os actores chave identificados que vão fazer parte destas plataformas regionais serão possivelmente: SPP's, DNSV, DNEA, IIAM, representantes das plataformas distritais, representante do Fórum Nacional de Pecuária entre outros.

Ilustração 4 Diferentes níveis de plataformas. Diagrama modificado do Makini et al. 2013.



# Processo de estabelecimento e funcionamento das plataformas de inovação

O processo de estabelecimento das Plataformas de Inovação não tem um padrão pré-definido, pois depende de cada contexto e situação. Entretanto, existem fases que devem ser distinguidas: Pré-estabelecimento, estabelecimento e pós-estabelecimento.

## Onde podem ser estabelecidos as PI?

Está previsto o estabelecimento de 7 plataformas distritais, sendo 1 em cada distrito e 2 plataformas regionais, 1 na província de Maputo e 1 na Província de Gaza. Entretanto, o número das plataformas regionais pode vir a ser sómente 1 no caso dos actores forem os mesmos.

Existem aspectos importantes que devem ser tomados em conta em relação aos locais onde vão ser estabelecidas as PI:

- Os actores, especialmente representantes dos produtores, devem estar próximos, de modo a facilitar os encontros regulares. Membros das aldeias mais longínquas podem enfrentar o problema de transporte e de fundos para chegar ao local. O Projecto pode disponibilizar uma viatura para recolher os membros que vão participar nos encontros mas isso não é sustentável. Exemplo disso está descrito na caixa nº 4 sobre o Projecto imGoats.

### Caixa nº3: Exemplo do projecto imGoats

Em 2011, foi estabelecida uma PI na zona norte do distrito de Inhassoro. A ONG Care facilitava o processo e para assegurar a participação dos beneficiários do projecto nas reuniões, foi decidido que o transporte seria providenciado pela Care para as primeiras 5 reuniões. O local das reuniões mudava em cada encontro com vista a que todas as comunidades envolvidas pudessem ter a oportunidade de acolher os encontros. Entretanto, esta rotação criava outro problema. Sempre que a equipa de facilitação chegava num lugar havia aglomeração de “curiosos locais” que pensavam que o encontro estava ligado com a distribuição de donativos. Por isso foi decidido a partir da 6ª reunião escolher um local estratégico de fácil acesso e a custos baixos de transporte para todas as comunidades. O local escolhido localizava-se perto da Estrada Nacional nº 1 (EN1) que facilitava a chegada dos participantes com transporte público (chapa). Uma vez que o Projecto não custeava o custo de transporte o numero de participantes reduziu de ..... para cerca de 20 membros que continuaram na PI.

- A zona deve ter muita actividade de produção e de comercialização pecuária. Entretanto os participantes/membros produtores devem ser residentes permanentes, criadores de pequenos ruminantes e/ou de bovinos ou membros das organizações de produtores de gado formados pelo projecto.
- Locais onde existem Iniciativas de acção colectiva (associações de produtores). Por exemplo em Motaze em Magde serão elegíveis. Nos locais com muita actividade de comercialização de produtos pecuários (ex. Mapai em Chicualacuala, Mabalane-sede, Motaze em Magde, Posto administrativo de Zulo-sede em Massingir).

- Uma PI pode ser estabelecida num local onde já operou uma outra plataforma no passado como é o caso de Mapai em Chicualacuala. Antes do estabelecimento é preciso avaliar as causas que contribuíram para a plataforma deixar de funcionar. Por exemplo o ILRI tinha estabelecido em 2008 uma PI em Mapai no âmbito do Projecto LILI-Market: Meios de vida e pecuária. Depois do Projecto a PI deixou de funcionar porque não houve seguimento de facilitação por parte dos Serviços Provinciais de Pecuária e dos Serviços de Extensão de Gaza.

## Fase de pré-estabelecimento

Esta fase inicia com a selecção do local, definição da agenda e dos pontos de entrada. Um estudo de base deve ser realizado para determinar e entender os constrangimentos da cadeia de valor ou dos sistemas de produção. Este estudo vai servir como base de comparação sobre os progressos alcançados durante as avaliações de médio e de fim do Projecto. Vai permitir também identificar os actores chave da cadeia de valores.

Também é necessário a formação de toda a equipa técnica do Projecto sobre ideias e conceitos de inovação, sistemas de inovação e plataformas de inovação de modo a fortalecer as habilidades de facilitação no processo do estabelecimento das PI's.

Deve-se também sensibilizar os potenciais membros da plataforma já identificados a partir do estudo de base, a nível local sobre a ideia e conceitos sobre as plataformas.

## Fase de estabelecimento das PI

Nesta fase a facilitação das plataformas estará a cargo do consórcio SNV/ILRI e com as seguintes funções:

- Organizar o primeiro encontro com os actores chave da cadeia de valores que actuam no distrito, para a familiarização sobre o conceito das PI's, sua importância, papel de cada participante e discussão sobre os resultados esperados e definição da visão sobre actividade pecuária (análise da situação actual e futura no espaço de 5 anos)
- Identificar no primeiro encontro os constrangimentos por segmento da cadeia (ex. produção, provisão de insumos e serviços, comercialização e processamento) e escolher os 3 constrangimentos prioritários e procurar estratégias de solução.
- Capacitar os membros directivos sobre os aspectos de gestão e monitoria das Plataformas
- Organizar as deslocações de troca de experiência com outras plataformas.
- Facilitar as ligações entre a plataforma com outros actores da cadeia fora da zona.
- Organizar os aspectos logísticos para o funcionamento das plataformas

A escolha dos membros directivos (secretariado) pode acontecer nesta fase mas depois de estar seguro sobre a capacidade de liderança e de disponibilidade de tempo para a facilitação dos encontros. Por isso, às vezes é preferível esperar até a 2ª ou 3ª reunião.

## Fase pós- estabelecimento

Nesta fase o secretariado já tem a posse e liderança da Plataforma, o sector privado passa a visualizar uma oportunidade de negócio e apoia na solução dos problemas identificados. É nesta fase que o ILRI/SNV retira-se do processo entretanto continua a assessorar a Plataforma.

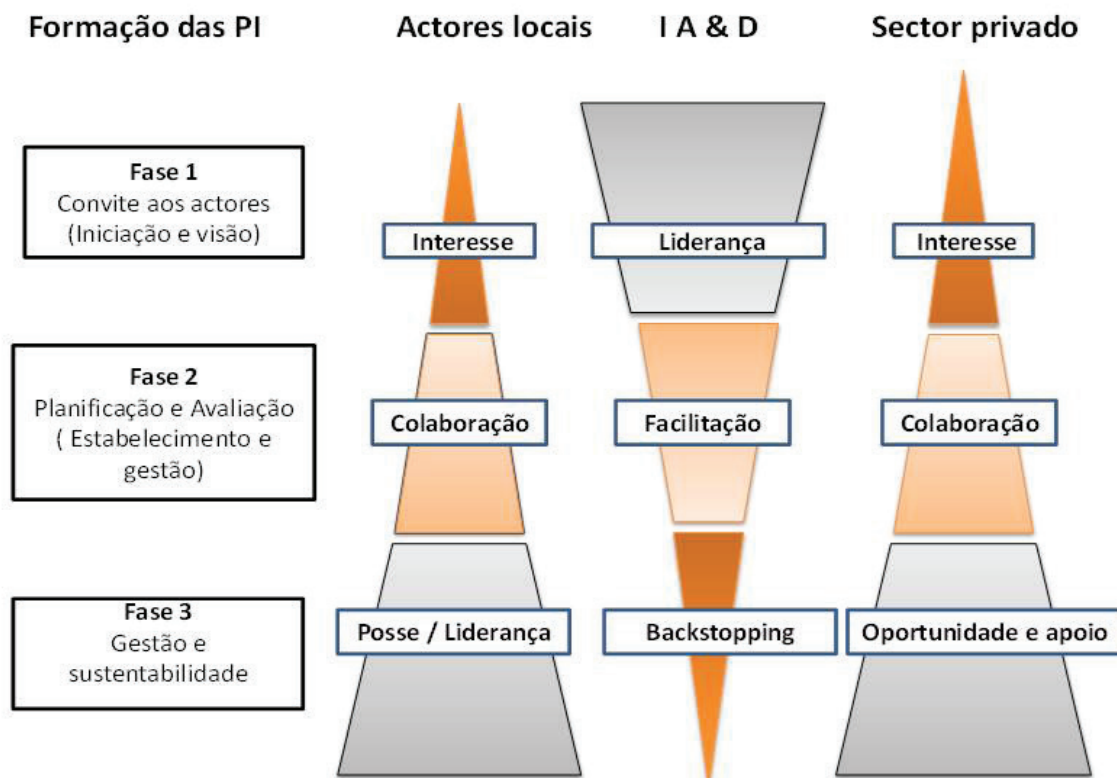
Na caixa 4 descreve-se um exemplo da mudança das funções em diferentes fases do funcionamento das Plataformas.



### Caixa 5: Mudança de funções em diferentes fases do estabelecimento das PI: Caso de estudo do imGoats: Swaans et al., 2014

O ILRI e a CARE desempenharam um forte papel no estabelecimento e facilitação das plataformas. Contudo, esta tarefa foi sendo transferida paulatinamente para o secretariado eleito pelos membros da Plataforma. Uma observação notável é que para desenvolver o bom funcionamento do secretariado leva tempo. Na fase inicial da implementação da Agenda o ILRI e a CARE desempenhavam o papel de facilitadores, tentando ligar o conhecimento, habilidades, capacidades e os recursos dos vários intervenientes.

Ilustração 5 Mudanças de funções dos vários actores nas diferentes fases (adaptado de Deriveux, et al., 2005).





## Facilitação das plataformas de inovação

A facilitação da PI é um processo flexível e adaptativo durante o qual o facilitador faz a gestão do diálogo e estimula a análise colectiva do problema pelos intervenientes de modo a superar os desafios ou fazer uso das oportunidades (van Rooyen et al., 2013).

Uma boa plataforma depende de um bom facilitador. É muito importante compreender as motivações das pessoas para participar numa plataforma de inovação. Se as pessoas têm uma ideia clara sobre como participar na plataforma vá poder ajudar atingir um determinado objectivo, as pessoas estarão motivadas para participar e a facilitação será mais fácil. Por isso a facilitação requer conhecimentos sólidos para aglutinar as diferenças ou seja “power dynamic” e atingir um acordo comum aceitável para todos os participantes dos objectivos e das actividades a realizar.

Contudo, também é importante considerar, alguns conceitos básicos sobre educação de adultos:

- Todos os participantes participam de maneira voluntária pelo que temos que tentar manter as sessões interessantes.
- A dificuldade para apreender como adulto tem uma explicação biológica: o nosso corpo produz uma substância no nosso cérebro (Brain Derived Neurothropic Factor (BDNF) a qual facilita-nos a apreender. Contudo, a produção desta substância diminui com a idade...
- Par além disso, os adultos somente conseguem prestar atenção durante 17 minutos seguidos pelo que é importante que o facilitador seja uma pessoa com habilidades de atrair atenção dos participantes.

## Dinâmicas de poder e representação

As dinâmicas de poder e a relação entre pessoas singulares no grupo que tem diferentes níveis de poder. A aglutinação dos actores com menos poder (ex. pequenos criadores) com actores com maior influencia e poder (ex. oficiais do governo, grandes comerciantes) através das PI pode catalisar o desenvolvimento de soluções para problemas comuns.

Teoricamente todos os membros da plataforma têm os mesmos direitos (direito de ser ouvido e ser representado) mas na prática a tendência é dos grupos com poder dominar os grupos com menor poder. Em muitas plataformas os membros directivos são constituídos por grupo de pessoas com posses e influentes. A falta de neutralidade nestes casos pode perigar a sobrevivência da Plataforma. A caixa 6 descreve um exemplo marginalização de membros fracos.

### Caixa 6: Caso da Plataforma de Mukumbura em Tete

Em Mukumbura o presidente da PI eleito era também Presidente da Associação de Agricultores. Pessoa bastante influente e com poder era um dos grandes agricultores e criador de gado na zona. Durante as sessões da discussão sobre a regulamentação de comercialização de gado bovino, o quórum incluindo o presidente da plataforma concordou que todo o gado comercializado na sede do Posto administrativo devia ser pesado e vendido ao preço de 60.00 meticais/kilo de peso vivo. Entretanto, quando apareceu um grande comerciante na zona, este contactou ao presidente da PI para facilitar as transacções com os criadores. Sem consultar os outros membros embarcou sozinho no negócio e passou a ser o intermediário do operador, comprando e revendendo gado. Para evitar concorrência vedou os outros criadores de vender directamente o gado a esta empresa.

Esta atitude acabou por gerar um grande conflito no seio da plataforma e dos criadores em geral e finalmente o presidente foi substituído.

# Monitoria e avaliação

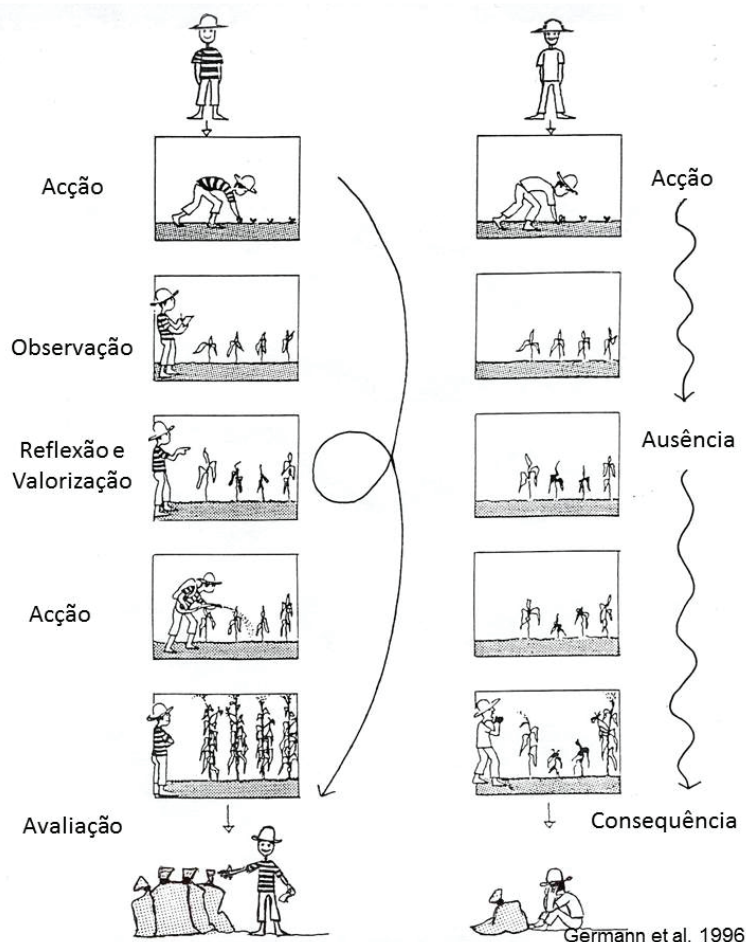
## O que é monitorar?

- Acompanhamento contínuo das actividades e resultados
- Uma ferramenta de manejo para controlar processos e progresso e fazer correcções de rumo quando necessário

Exemplos?

- Camponeses com culturas ou um criador com gado
- Crianças na escola
- Uma pessoa no hospital

Ilustração 6. Exemplo de monitoria.



## O que é avaliar?

A avaliação retroactiva de maneira cuidadosa e sistemática do desenho, implementação e resultados. Monitoria e avaliação estão interligadas.

Num projecto de desenvolvimento, sempre há uma sequência de eventos:



Mesmo se o impacto final das intervenções muitas vezes pode-se avaliar depois da conclusão do projecto, durante a implementação do projecto, há necessidade de monitorar se as actividades estão a resultar nos resultados esperados.

No caso das PI, o objectivo da monitoria é verificar a efectividade das PI para melhorar práticas e políticas, desenvolver capacidade e melhorar vínculos entre os actores. Mudanças acontecem a vários níveis: criador, comunidade, mercado, políticas, investigação etc. e com diferentes actores.

Princípios chave para a monitoria de PI incluem:

- Membros da PI devem fazer parte.
- Informação deve ser recolhida de maneira continua e tem que haver um feedback rápido.
- É um processo iterativo que acrescenta conhecimento ao longo do processo.
- Usa uma variedade de metodologias e pode mudar ao longo do tempo.
- Esta ligada a avaliações formais de impacto.

Algumas questões a ser respondidas são:

- Qual é o desempenho das PI e quais são os factores que influenciam esta?
- Qual é o desempenho da cadeia de valor das carnes vermelhas?
- Qual é valor acrescentado e benefícios para os agentes da cadeia devido a intervenções?
- Como ter PI contribuíram para esse desempenho?
- Será que os benefícios obtidos pelas PI são sustentáveis e equitativas para os vários actores da cadeia de valor? (Quem beneficia? Homens, mulheres, pequenos/grandes criadores etc...).
- Qual a eficácia das PI em diferentes contextos (ou seja, distritos / configurações e espécies de gado)?
- O que os torna sustentável / replicável?

Quem faz a monitoria?

- I. Os membros da PI devem liderar o processo de monitoria mesmo se no começo são os oficiais do projecto que começam com as actividades.

No Anexo I mostra-se uma série de parâmetros que vão ajudar a monitorar o desempenho das plataformas.

## Documentação e comunicação

A comunicação abrange um amplo campo de práticas e abordagens que inclui gestão de informação, publicação, uso de tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento, partilha de informação e gestão de conhecimento. Os objectivos da comunicação nas PI não são só para produzir e disseminar a informação mas muito mais do que isso:

- Ajuda a fortalecer as mudanças identificadas pela plataforma.
- Ajuda trazer logo no início os membros da plataforma juntos para identificar os objectivos comuns.
- Ajuda a alinhar os membros da plataforma
- Ajuda as ligações da plataforma e os seus membros a pessoas e organizações externos (criar uma rede).
- Ajuda a gerir a informação e assegura a memória institucional
- Ajuda assegurar que as vozes de todos os membros sejam ouvidas e da posse do trabalho da plataforma.
- Ajuda a clarificar a agenda de cada um e a visão da mudança de estarem a trabalhar juntos.

A comunicação desempenha três maiores propósitos no fortalecimento das PI:

- O engajamento e o diálogo
- Documentação e divulgação
- Aprendizagem

No engajamento a comunicação acontece em qualquer lugar entre os membros da plataforma ( ex. durante as reuniões da plataforma, fora das reuniões, via rádio, ou cara a cara. A facilitação efectiva e confiada é essencial.

A documentação e divulgação das actividades realizadas, da aprendizagem e dos eventos realizados são necessário para permitir a criação de uma memória institucional para os membros da plataforma. Só desta maneira é que o público fora deste fórum pode entender os resultados conseguidos através da plataforma e compreender como as coisas foram feitas.

Através da aprendizagem os membros da PI vão refinar cada vez mais a capacidade de inovação. Paulatinamente, o uso dos métodos inovativos de comunicação podem quebrar as barreiras culturais ou superar as diferenças dos estatutos sociais.

Instrumentos de aprendizagem:

- Produção de vídeo participativo (histórias de sucesso)
- Contando histórias
- Jogos de aprendizagem
- Jornais
- As histórias sobre as mudanças mais significativas.

# Lições aprendidas e recomendações

## Desafios comuns identificados por Plataformas e soluções locais encontradas

Geralmente no primeiro encontro do estabelecimento das Plataformas, os participantes falam logo dos problemas que enfrentam na criação de gado, e enfatizam a falta de apoio das entidades da Agricultura. Porém, não avança com propostas de soluções locais para os problemas. A partir desta etapa a facilitação é importante para que os membros da Plataforma procurem conjuntamente as soluções. A seguir apresentam-se alguns exemplos de desafios comuns encontrados nas Plataformas.

### Desafios

- Falta de infraestruturas de produção e de comercialização pecuária
- Escassez de pasto durante a época seca
- Roubo de gado
- Falta de pontos de abeberamento de gado. Os cursos de água em todos os locais são sazonais e durante a época seca o gado tem sofrido devido a escassez de água.
- Falta de assistência sanitária e de insumos veterinários. A rede de extensão do estado é muito fraca, debatendo-se com falta de recursos humanos e materiais para a assistência do gado.
- Falta ou limitadas áreas de pastagem. Em Inhassoro os caprinos eram amarrados para evitar conflitos nas machambas.

### Soluções

- O governo local recebeu fundos para construção das infraestruturas da feira de Marara (solução a longo prazo)
- Um Projecto da FAO, parceiro da Plataforma, construiu um matadouro em Mapai. (solução a longo prazo)
- Adopção das tecnologias melhoradas de alimentação de gado bovino e de manejo de caprinos através de métodos conservação de resíduos agrícolas e de feno, estabelecimento de bancos forrageiros, fabrico de blocos multinutricionais, construção de currais melhorados para caprinos, construção de mangas de tratamento para caprinos e castração de caprinos. (solução a curto prazo)
- Marcação de gado bovino com ferro nacional em Magoe e Changara. (solução a curto prazo)
- Delimitação de área de pastagem comunal para caprinos em Inhassoro. Os caprinos não são amarrados e pastam livremente. (solução a médio prazo)

A equipa do Projecto normalmente era formada pelos técnicos dos SPP, SDAE e ILRI e em alguns projectos faziam parte também Os técnicos do IIAM/DCA e a CARE . O ILRI liderava a equipe e tinha habilidades sobre as Plataformas e de facilitação, enquanto os restantes limitavam-se no apoio ao facilitador na tomada de notas durante as sessões, mobilização dos membros para os encontros e no suporte logístico em geral. A formação também do secretariado em aspectos de facilitação e gestão é crucial para o bom funcionamento da Plataforma.

As lideranças locais e pessoas influentes têm sido geralmente eleitas para o secretariado em quase todas as Plataformas estabelecidas. E quase na sua maioria tem se mostrado pessoas com outras ocupações e sem tempo suficiente para as actividades da Plataforma. Por isso recomenda-se que a escolha do secretariado, incluindo o seu Presidente não deve ser feita necessariamente no primeiro encontro, para dar tempo de identificar pessoas proactivas e com tempo para se dedicarem as actividades da Plataforma.

Muitas vezes as primeiras discussões e as actividades estão relacionadas com o melhoramento da produção e mais tarde a atenção é orientada para a comercialização. O envolvimento dos SDAE's e dos SPP's é importante para o suporte do secretariado e na orientação da solução de constrangimentos identificados pelos membros da Plataforma. Também podem desempenhar um papel importante na utilização posterior desta abordagem nos outros locais que se acharem necessários.

Geralmente as Plataformas acabam sendo dominadas pelos produtores locais , porque os actores de fora, como por exemplo os comerciantes e transportadores tem pouco tempo de permanência no local e geralmente estão sempre em movimento, o que contribui para a não participação nos encontros da Plataforma.

## Referências

- Ayele, S., Duncan, A., Larbi, A., Khanh, T.T. 2012. Enhancing innovation in livestock value chains through networks: lessons from fodder innovation case studies in developing countries. *Sci. Publ. Policy* 39, 333 – 346.
- Hall, A. (2007) Challenges to Strengthening Agricultural Innovation Systems: Where do we go from here? United Nation University-Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology .Keizer Karelplein 19, 6211 TC Maastricht, The Netherlands.
- Homann-Kee Tui, S., Dube, T., van Rooyen. A (2013) Working document/guideline for establishing Innovation Platforms for the ZIMCLIFs Project on integrating crop and livestock production for improved food security and livelihoods in rural Zimbabwe. International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics (ICRISAT). Bulawayo, Zimbabwe.
- Lundy, M., Le Borgne, E., Birachi, E., Cullen, B., Boogaard, B., Adekunle, A. and Victor, M. 2013. Monitoring innovation platforms. Innovation Platforms Practice Brief 5. Nairobi, Kenya: ILRI.
- Makini F., Kamau G., Makelo M., Mburathi G. (2013) A guide for developing and managing agricultural innovation platforms. Kenya Agricultural Research Institute. pp 58. Available from: [http://aciagov.au/aifsc/sites/default/files/images/innovation\\_guide.pdf](http://aciagov.au/aifsc/sites/default/files/images/innovation_guide.pdf)
- Nederlof, S, Wongtschowski, M., Van der Lee, F. (eds.). 2011. *Putting heads together: agricultural innovation platforms in practice*. Bulletin 396. KIT publishers: Amsterdam, the Netherlands.
- Pali, P. and Swaans, K. (2013) Guidelines for innovation platforms: Facilitation, monitoring and evaluation. ILRI manual 8. Nairobi, Kenya. ILRI
- Swaans K., Boogaard B, Bendapudi R., Taye H., Hendrickx S & Klerkx L. (2014): Operationalizing inclusive innovation: lessons from innovation platforms in livestock value chains in India and Mozambique, Innovation and Development, DOI: 10.1080/2157930X.2014.925246
- Value Links Association (2009) *Value Links Manual*, First edition. [www2.gtz.de](http://www2.gtz.de) consulted on 21<sup>st</sup> April 2014
- Van Rooyen, A. Homann-Kee Tui. S. 2009. Promoting Goat Market and Technology Development in Semiarid Zimbabwe for Food Security and Income Growth. *Tropical and Subtropical Agroecosystems* 11, 1-5.
- Van Rooyen A., Swaans K., Cullen B., Lema Z. and Mundy P. (2013). Facilitating Innovation Platforms. Research Program on Integrated Systems for Humid Tropics and ILRI
- World Bank (2010) Designing and implementing agricultural innovation funds. Lessons from Competitive Research And Matching Grant Projects.( ppl). [siteresources.worldbank.org/INTARD](http://siteresources.worldbank.org/INTARD) Consulted on 22nd April 2014.



## Anexo I: Parâmetros para M&A das plataformas de inovação

| Processos   | Parâmetros chave  |
|---|---|
| Estabelecimento da PI                                     | <p>Mecanismos utilizados para a identificação de todos os actores relevantes.</p> <p>Mecanismos utilizados para garantir a inclusão de grupos-alvo.</p> <p>Mecanismos utilizados para articular objectivo comum, temas que estão sendo abordados e funções.</p> <p>Desenvolvimento de um sistema de Monitoria &amp; Aprendizagem de comum acordo e um plano para a sua implementação.</p> <p>Mecanismos utilizados para identificar as necessidades de capacitação de actores e desenvolvimento de estratégias.</p> |
| Funcionamento   | <p>Mecanismos utilizados para garantir a participação de actores da PI relevantes em eventos críticos.</p> <p>Critérios e métodos de identificação dos constrangimentos e oportunidades para identificar possíveis soluções / intervenções.</p> <p>Mecanismos usados para priorizar as intervenções e desenvolver planos de acção comuns.</p> <p>Mecanismos utilizados para integrar o conhecimento dos actores IP no processo de inovação.</p>   |
| Gestão  | Facilitação independente, competente, e responsável.  |
| Criação de parcerias                                      | <p>Mecanismos utilizados para a identificação de potenciais canais de partilha de conhecimento e desenvolvimento de planos.</p> <p>Mecanismos utilizados para a mobilização de recursos necessários, endosso e apoio.</p>   |
| Coalizão de actores                                       | <p>Plataformas consistem de actores da cadeia de valor relevantes e necessários. (especialização, experiência, competência, especialização), incluindo grupos-alvo</p> <p>Bem articulado objectivo comum, temas que estão sendo abordados, e os papéis.</p>   |
| Maior interacção, ligações e comunicação entre os actores | <p>Padrões de interacção, articulação e capital social entre os actores IP e / ou de suas organizações.</p> <p>O aumento da troca de informações sobre questões críticas relacionadas com a cadeia de valor (tecnologia, mercado, política etc.).</p> <p>Prioridades/ restrições na cadeia de valor identificados.</p>  |

| Funcionamento / PI  | <p>Participação dos atores IP em eventos críticos.</p> <p>Planos / estratégias de inovação tomam em conta as restrições e oportunidades chave acordadas pelo IP no contexto das cadeias de valor.</p>   |
|---|---|
| Capacitação   | <p>A medida em que existe um planeamento sistemático, ciclo acção reflexão dentro do IP.</p> <p>Número e tipos de eventos de capacitação.</p> <p>Congruência entre os problemas identificados e treinamento fornecido.</p> <p>Congruência entre o tipo de (formação) ferramentas / métodos, problemas e grupos-alvo (ou seja, ferramentas apropriadas).</p> |
| Resultados (Outcomes)   | Parâmetros chave de mudança   |
| Receptividade de IP para as necessidades dos atores da cadeia                                 | <p>Número de questões abordadas em congruência com as prioridades / restrições na cadeia de valor.</p> <p>A medida em que as preocupações e prioridades dos vários actores da cadeia de valor estão integradas no processo de planeamento e planos de acção.</p>  |
| O aumento da capacidade de inovação institucional & humana entre os atores da cadeia de valor | <p>A medida em que os actores IP participam e articulam necessidades e feedback para a PI.</p> <p>Capacidade dos atores da PI para implementar de forma independente / monitorar suas actividades</p> <p>Alterações no nível de conhecimento, atitude e prática de questões críticas (mercados, produção etc.).</p>   |
| Inovação conjunta para melhorar o desempenho da cadeia de valor                               | Número de intervenções tecnológicas, sociais, de mercado e de políticas identificadas, desenvolvidas e testadas.  |
| Governança, equidade e dinâmica da PI   | <p>A medida em que a governação é participativa e emponderadora.</p> <p>A medida em que todas as necessidades e preocupações dos membros são levadas em consideração.</p>   |
| Sustentabilidade do processo  | Mudanças nos comportamentos e práticas dos actores para continuarem com interacções, comunicação e acção conjunta.  |

## Anexo 2: Formato do relatório das reuniões das plataformas de inovação

Os relatórios das reuniões das PI são importantes para documentar o processo de tomada de decisão durante a implementação do projecto bem como a comunicação e o relacionamento desenvolvido entre as partes interessadas (stakeholders) envolvidas. Estes relatórios vão contribuir para avaliar o progresso do projecto. Por conseguinte, devem conter informações completas / detalhadas sobre a agenda, perfil dos participantes, nível de participação, objectivos, actividades, discussão e planificação de passos a seguir. A compilação do relatório deve ser feita logo após a realização da reunião para captar todas as ideias e os procedimentos. O relatório detalhado de cada reunião do IP vai ser usado mais tarde no relatório do Projecto. O guião a seguir ajuda a escrever os relatórios das reuniões das PI's num formato estruturado e comparável.

### **Relatório:**

- Logo do Projecto
  - Nome do local (Província, Distrito)
  - Data e local da reunião
  - Duração da reunião
  - Nome do facilitador
  - Nome do anotador
1. Introdução.
    - Antecedentes da reunião. Inclui pequena descrição sobre a mobilização do encontro, procedimentos da comunicação, pessoas convidadas e esperadas para participar na reunião
    - Indicar assuntos especiais sobre a preparação e organização da reunião do IP e como a reunião se relaciona com o que tem acontecido anteriormente. Objectivos e agenda da reunião.
  2. Perfil dos participantes
    - Participantes e sua organização (nome da organização, função)
    - Número de participantes por género
    - Proveniência
  3. Procedimentos sobre a reunião do IP

Descreve cada assunto da agenda, por objectivos, actividades, resultados, discussão e conclusões/decisões feitas (anexo 3)

#### **4. Avaliação da PI**

*Descreve como poderia avaliar os resultados da reunião deste IP.*

- Resumir os assuntos chave
- Chegou-se a um acordo comum nos assuntos discutidos?
- Onde não foi possível ter um acordo de todos?
- Qual foi a nova ideia que apareceu durante as discussões?
- O que podemos aprender a partir desta reunião?
- Existem assuntos que precisam de seguimento e investigação?
  - Organização e procedimentos? Como podemos melhorar?
  - Objectivos e resultados? Como podemos melhorar?
  - Outros desafios e oportunidades para as nossas futuras actividades?
  - Data e assuntos para a próxima reunião?

#### **5. Conclusões e recomendações**

## Anexo 3: Formato para o relatório das reuniões da Plataforma de Inovação

| Objectivos | Actividade | Resultados | Controvérsias | Novas iniciativas/<br>ideias | Passos a seguir | Responsável e<br>prazos |
|------------|------------|------------|---------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|
|            |            |            |               |                              |                 |                         |
|            |            |            |               |                              |                 |                         |
|            |            |            |               |                              |                 |                         |
|            |            |            |               |                              |                 |                         |
|            |            |            |               |                              |                 |                         |

[illegible]

ISBN: 92-9146-392-2



O Instituto Internacional de Investigação Pecuária (ILRI) tem as suas actividades direccionadas para melhorar a segurança alimentar e reduzir a pobreza nos países em desenvolvimento, através de investigação de modo a melhorar cada vez mais o uso sustentável dos recursos pecuários. O ILRI é um membro do Consórcio do Grupo de Investigadores Internacionais de Agricultura (CGIAR), que é uma parceria global de 15 centros de investigação a trabalhar com vários parceiros de modo a assegurar o futuro da segurança alimentar. O ILRI tem dois escritórios principais na África Oriental. Para além destes, existem outros escritórios na África Ocidental e Austral assim como no Sul e Sudeste Asiático. [ilri.org](http://ilri.org)



O CGIAR é uma parceria global de investigação agrícola para assegurar o futuro da segurança alimentar. É composto por 15 centros de Investigação científica que são membros do Consórcio CGIAR, colaborando com centenas de organizações parceiras. [cgiar.org](http://cgiar.org)